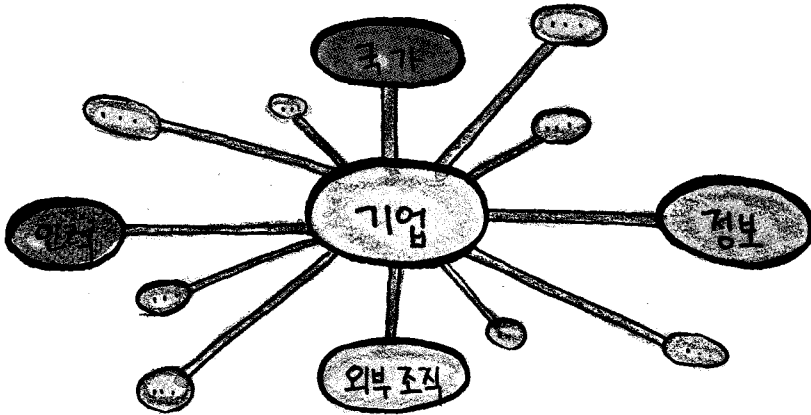


글로벌 시대의 네트워크 조직



네트워크 조직이란 기업 고유의 경쟁우위 확보를 위한 새로운 조직 형태로서 아직 그 정의와 실행방법에 대해서는 논란이 많다. 정확한 정의가 무엇이든간에 네트워크는 '기업변혁'을 의미한다.

■ 자료제공 : 산업연구원

경쟁의 심화가 경영환경의 변화에 대응하여 많은 기업들은 새로운 비전과 전략의 창출에 뛰어난 능력을 보여 왔다. 그러나 기업의 생존과 성장을 위해 경영활동의 방향을 제시해 주는 이러한 비전과 전략들이 구체적인 기업성으로 연결되는데는 다소 어려움이 있었다. 이러한 어려움에는 여러가지 이유가 있겠지만 무엇보다 기업 특유의 비전과 전략을 효과적으로 수행하기 위한 조직구조의 변화가 뒷받침되지 못한 점을 들 수 있다.

네트워크 조직이란 기업 고유의 경쟁우위 확보를 위한 새로운 조직 형태로서 아직 그 정의와 실행방법에 대해서는 논란이 많다. 정확한 정의가 무엇이든간에 네트워크는 '기업변혁'을 의미한다. 먼저 네트워크 조직은 글로벌 시대가 됨에 따라汎세계적 차원에서의 협력, 합작 등을 수행하는 일련의 외부적 관계의 집합구조라 할 수 있다. 한편, 부문별, 기능별 차원을 초월하여 형성되는 경영자들 사이의 비공식적 유

대를 의미하기도 한다. 끝으로 경영자가 경영정보 시스템, 비디오 회의 및 다른 매체를 이용하면서 정보를 공유하는 인간·기계에 의한 새로운 조직형태로 볼 수 있다. 여기서는 위의 세 정의를 모두 포함하는 총체적 의미로서의 네트워크 조직을 살펴본다.

네트워크 조직은 전통적인 조직과 구별되는 여러가지 특성이 있다. 우선 조직의 구조면에서 보면 많은 기업들이 세계화를 지향함에 따라 기능, 사업단위, 지리적 요인 및 세계적인 소비자 등과 같은 4차원상의 의사소통을 보다 신속하고 효율적으로 수행하기 위해서는 과거와 같은 위계적·계층적 구조로는 불가능하므로 네트워크를 구축하지 않을 수 없다. 조직의 범위도 기업 내부의 경영자와 종업원으로 구성된 폐쇄적 조직도를 형성하는 것이 아니라 기업 외부의 이해 관계자들까지 포함한 개방적인 특성을 가진다.

기업의 주요 자원도 자본에서 인간과 정보로 바뀜에 따라 기업의 특

성까지도 정보의 동적인 유통을 원활히 관리하기 위해 역동적, 변화 추구형으로 움직이고 있다. 네트워크 조직에 있어서 주요 인력의 형태는 위계 서열내의 상급자 또는 관리자라기보다 수평적 구조에서의 전문가라고 할 수 있다. 따라서 이들 전문가들의 동기유발 요인으로 당근과 채찍보다는 개인의 전문적 지식에 기초한 자발적 참여가 중요하며, 이를 통해 개인능력의 최대한 발휘와 위에서 언급한 4차원상의 효율적인 의사소통을 활성화시킬 수 있다. 네트워크 조직의 구성원들은 상급자의 지시나 명령에 의해 통제되고, 상급자의 기대수준 달성에 안주하는 것이 아니라 끊임없이 팀 목표의 달성을 위해 자율적이고 창조적으로 자기관리를 해 나갈 수 있으며, 자신의 행위에 대해서도 책임과 권한을 갖는다. 교육·훈련의 측면에서도 자신이 맡은 부분에서 필요한 특정 기술만이 아니라 네트워크 전체의 관점에서 요구되는 보다 폭넓은 지식과 능력을 개발해야 한다.

네트워크 조직은 보상의 기초로서 계층 구조상의 지위보다는 개인이 달성한 성취 및 능력수준에 의해 결정된다. 구성원간의 관계도 네트워크 공통의 목표달성을 위해 경쟁적이고, 부분의 이익을 추구하기보다 협동심·일체감으로 연결되어 있다. 네트워크 조직은 무엇보다 조직의 범위가 외부 이해 관계자들까지도 고려한 개방적·협조적 특성을 가지고 있으므로 기업의 사회적 책임이라는 사회·국가적 요구에도 부응해야 하는 막중한 사명을 가지고 있다. 이러한 특성을 가지고 있는 네트워크 조직에 대한 몇 가지 사례를 살펴보자. 미국의 화물수송회사인 콘레일(Conrail)은 19명의 중간 관리자로서 구성된 '운영위원회'라고 불리는 네트워크가 가격, 배달 계획 및 제반 서비스 활동 등 기업의 주요 의사결정을 위해 월요일 오전에 두 시간 가량 모임을 가진다. 이때 상급 경영자들은 운영위원회의 토론에 참가하여 전략적 계획에 대한 브리핑을 받기는 하지만 회의를 주재하거나, 협의사항에 대해 지배력을 행사하지는 못한다.

영국에 있는 Dun & Bradstreet Europe은 10여개 국에서 선발된 12명의 대표자로 구성된 '개발 네트워크'를 구축했다. 이 개발 네트워크는 유럽 각 지역 소비자의 요구에 부응하기 위한 제품 개발을 목표로 하고 있으며, 매주 개발 과정의 성과를 검토하고, 이것의 방해요인을 확인하고 제거하기 위한 방법을 모색하고자 모임을 가진다. 이러한 개발 네트워크의 회의 결과는 즉시 이들 대표자를 통해 현지에 알려짐으

로써 의사전달은 신속하게 이뤄지고, 왜곡이나 혼란은 감소한다. 이 네트워크의 구성원들은 주요 프로젝트의 성공을 위해 기능·부문을 초월한 책임감을 가지고 프로젝트를 주도적으로 이끌어 나간다.

Amstrong World Industries는 경영의 글로벌화를 위해 5개의 국경간 횡기능적 네트워크를 조직하였다. 그 중 '건축용품 네트워크'는 유럽과 미국 사이의 제품 흐름을 재설계하고, 아시아시장에 진출하기 위한 신제품 개발을 목표로 하였다. 이 네트워크의 구성원들은 원거리에 떨어져 있어서 전화를 통해 정보를 공유했다. 이러한 전화회의는 최소한 격주 월요일 아침 7시부터 약 한시간에 걸쳐 이뤄지며, 사업상황·경쟁기업·신제품 등에 대한 논의를 그 내용으로 한다.

네트워크 조직은 팀이나 태스크 포스보다 다음과 같은 면에서 다른 점이 있다. 첫째, 네트워크는 일시적인 성격의 조직이 아니다. 대부분의 태스크 포스는 특정 문제를 해결하기 위해 모이고, 문제가 해결된 이후에는 평상시의 직무로 복귀한다. 반면 네트워크는 오랜 시간에 걸쳐서 지속적인 관계를 형성해 나감에 따라 각 사업에 대한 이해의 공유가 가능하다. 둘째, 대부분의 팀과 태스크 포스와는 달리 네트워크는 단지 문제 해결하는 데만 그치지 않는다. 네트워크는 역동적이며, 이니셔티브를 가지고 있다. 네트워크는 정보의 흐름, 의사결정, 권력 등의 원천을 재조정할 수 있는 것이다.

네트워크 조직을 형성할 경우, 상급 경영자들은 네트워크의 기본이

되는 새로운 아키텍처를 창출하기 위한 변화 담당자의 역할을 수행한다. 또한 네트워크 조직이 형성된 이후에도 이들의 역할은 지속된다.

우선 네트워크 조직을 통해 기대되는 사업목표를 구체적이고, 명료하게 정의해 주어야 한다. 네트워크의 모든 구성원들에게 정보의 자유로운 흐름과 가시성을 보장해 주고, 구성원들간의 동시적인 의사소통을 증진시킬 수 있도록 지원해야 한다. 한편 네트워크를 통해 수평적인 협조를 강조하는 성과평가와 측정을 위한 새로운 기준을 개발해야 한다. 상급 경영자들은 이러한 성과측정 도구를 네트워크의 모든 구성원과 개방적으로 공유함으로써 네트워크의 효율성을 높이게 된다.

네트워크와 같은 강력한 조직구조가 반드시 동료들 사이의 절대적 조화를 의미하는 것은 아니다. 네트워크에 포함되지 않은 경영자는 갈등과 불만을 표출하게 되는 것이다. 이러한 점을 감안하여 네트워크를 구축할 경우, 네트워크의 목표와 선발기준을 분명하게 알릴 필요가 있다. 선발기준은 각 기업별로 다르며, 각 경영자들의 강·약점, 전문성 및 특정사업이 직면하고 있는 상황에 따라 차이가 날 수 있다.

기업이 지속적인 성장을 하기 위해서는 조직과 전략이 서로 일관성 내지는 적합관계를 이뤄야 한다. 변화하지 않는 조직, 그것은 곧 기업의 도태를 의미한다 해도 과언은 아닐 것이다. 이런 의미에서 네트워크 조직이야말로 글로벌·정보화 시대의 기업 경영전략 수행에 가장 적합한 조직 형태라고 할 수 있다.